

**MASTER
THESIS**

'THE WORK EXPERIENCE'



**Een onderzoek naar de wijze waarop docenten in het Hoger
Onderwijs hun professionele ruimte creëren**

Jorg Andrée
Groningen, Juni 2010
jorgandree@gmail.com

Masterthesis Sport
Management
SMI Groningen

Samenvatting

De minister van onderwijs, werkgevers en vakbonden in het HBO hebben in het Convenant Leerkracht van Nederland (november 2008) afspraken gemaakt over de versterking van de positie van de docent. “Een sterkere positie van de docent in de school begint bij de erkenning dat de docent in de dagelijkse onderwijspraktijk over professionele ruimte moet beschikken om zijn werk goed te kunnen doen”. De overheid ziet professionele ruimte als middel om de positie van de docent te versterken, maar doet geen uitspraken over hoe deze ingericht zal moeten worden binnen het hoger onderwijs.

Dit onderzoek gaat over de wijze waarop professionals in het hoger onderwijs hun professionele ruimte creëren met als doel om inzicht te geven in professionele ruimte en aanbevelingen te doen voor het vergroten van het ‘eigenaarschap’ van de professional.

Na literatuurstudie verstaan we in dit onderzoek onder professionele ruimte: *de ruimte waarin sprake is van een relatie tussen de persoonlijke interesses en doelen van een professional en het collectief belang van de organisatie*. Het ‘Interactive Experience Model’ van Falk & Dierking (1997) is als model gehanteerd om antwoord te geven op de vraag: “Hoe creëren professionals in het hoger onderwijs hun professionele ruimte?” Dit model is versterkt door de ontwikkelprincipes van Kessels (Tjepkema e.a., 2002): werken aan wederzijdse aantrekkelijkheid, zoeken naar een passie en het verleiden tot kennisproductiviteit.

Voor dit onderzoek zijn opleiders geïnterviewd van het Instituut voor Sportstudies, aan de Hanzehogeschool Groningen. Dit is een hoger-onderwijsinstelling waar studenten worden opgeleid binnen de domeinen sportmanagement, sportgezondheid en sportontwikkeling (SSP 2010-2015). Bij de selectie van de deelnemers (N=7) is rekening gehouden met sekse, leeftijd, aantal dienstjaren, soort aanstelling en in welke teams ze functioneren. Nadat alle interviews zijn uitgeschreven op papier, zijn ze onafhankelijk door twee personen getoetst en gelabeld om zo tot een gezamenlijke lijst te komen. Deze labels zijn gekozen op basis van de mate waarin bepaalde onderwerpen in de interviews voorkwamen in verhouding tot andere onderwerpen.

Om als hoger onderwijs duurzaam succes te stimuleren en te investeren in de positie van de professional, zal professionele ruimte niet als middel gebruikt moeten worden, maar als een doel op zich. Als het als doel benaderd wordt zal de werkfilosofie veranderen en de professional in het hoger onderwijs zich meer eigenaar voelen van zijn werkzaamheden. Daarnaast kunnen we concluderen dat professionals naast het werken vanuit taken en urenlast, ondersteuning moeten krijgen om te leren op zoek te gaan naar hun persoonlijke interesses en doelen binnen hun werkzaamheden en hoe zij een relatie kunnen leggen met het collectief belang van de organisatie. Op dit moment ervaren de professionals de ruimte niet en wordt er geen gebruik gemaakt van het ‘eigenaarschap’ van een professional en worden de emotionele behoeften te weinig gestimuleerd en gewaardeerd.

De voornaamste aanbevelingen zijn dat zowel de leidinggevende als de professional meer inzicht moeten hebben in de betekenis van professionele ruimte om deze te kunnen vormgeven. Dit inzicht, dat de contexten (persoonlijke, sociaal en fysiek) samen de ervaring van professionele ruimte bij professionals bepalen en dat deze professionals hier zelf betekenis aan kunnen geven, maakt het mogelijk een 'work experience' te creëren. Hierdoor zullen professionals meer emotioneel betrokken raken bij hun organisatie en zo een waardevolle bijdrage leveren aan het collectief belang. Als het hoger onderwijs de invoering van professionele ruimte wil doen slagen, dan zal er geïnvesteerd moeten worden in begeleiding van de leidinggevende en de professional en zal er een organisatiecultuur gecreëerd moeten worden waarin professionals verantwoordelijkheid voor hun handelen kunnen en mogen nemen. Het 'Interactive Experience Model' van Falk & Dierking (1997) kan hier een waardevolle bijdrage aan leveren.



(Mark de Koning, januari 2010)

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Voorwoord	5
1. Inleiding.....	6
1.1 Hoger Onderwijs.....	6
2. Professionele ruimte.....	7
2.1 Leiderschap.....	8
2.2 Het Interactive Experience Model.....	9
3. Onderzoekscontext	11
3.1 Doel van het onderzoek.....	11
3.2 Onderzoeksvragen	12
4. Methode.....	12
4.1 Onderzoekseenheid en deelnemers.....	13
4.2 Interviewvragen.....	13
4.3 Data-analyse	14
5. Resultaten	16
5.1 Kwantitatieve resultaten	16
5.2 Kwalitatieve resultaten.....	17
6. Conclusies.....	23
7. Aanbevelingen.....	26
Literatuurlijst	27
Bijlage: Interviewvragen.....	30

Voorwoord

Een onderzoek schrijven en uitvoeren heb ik ervaren als het beklimmen van een berg. In het begin voortvarend aan de slag, wat tegenslagen verwerken, jezelf tegen komen, grenzen overschrijden en reikhalzend uitkijken naar het uitzicht dat zo fantastisch is. Ik heb wel ondervonden dat het goed is dat je niet alleen wilt genieten van het uitzicht aan de top, maar ook van de momenten er tussen. Niet te snel naar boven willen klimmen, vaker stil staan en om je heen kijken. Voor mij was dit ook vooral delen met anderen waar je mee bezig bent. Laat het maar gebeuren, ervaar de moeilijke momenten en klim weer verder. Stapje voor stapje vooruit, verdwalen en keuzes maken om het juiste pad in te slaan. Voor een sporter in hart en nieren telt vaak maar één doel, het resultaat. Juist het proces van onderzoek doen is een rijke ervaring en heeft me misschien wel meer opgeleverd dan het uiteindelijke resultaat. Het was voor mij in ieder geval een waardevolle 'work experience'. Ik heb de professionele ruimte gepakt om te komen tot het resultaat die nu voor u ligt. Ik wil een ieder bedanken die de rust heeft gevonden om mij te ondersteunen, mentaal te coachen en feedback heeft gegeven. Een speciale dank naar de begeleiders vanuit het SMI, Philip Wagner en Ron van Zonneveld en mijn rots in de branding Karien Andree-Smit voor de lastige momenten en de steun die ik ondervonden heb.

"One of the most difficult things is not to change society, but to change yourself."

Nelson Mandela

Jorg Andree

Juni 2010

jorgandree@gmail.com

1. Inleiding

Naast doelmatigheid en efficiëntie is zingeving ook steeds meer een waarde aan het worden in organisaties. Zo geven Bellens e.a. (2003) aan dat het een uitdaging voor bedrijven is om evenwicht te vinden tussen de waarden van een maatschappij en de waarden van het bedrijf. Met zingeving als extra waarde omschrijven zij dat een onderneming, een netwerk maar ook een mens meer sustainable maakt. Dit gegeven geeft een nieuwe dimensie aan waardecreatie voor organisaties en managers. Als professionals zich niet meer kunnen identificeren met hun werkzaamheden, zullen ze zich afvragen wat de zin is van hun werk en leven. David Norton (2003) ondersteunt deze uitdaging voor organisaties en omschrijft het als volgt: 'the challenge is to go one step further, to create brand experiences that add value and meaning to life'.

Professionals zijn, volgens Weggeman (2009), bezig om de hogere behoeften van de 'piramide van Maslow' te realiseren. Deze psychologische behoeften als erkenning, waardering en zelfverwerkelijking spelen mee bij het willen bijdragen aan de belangen van een organisatie. Zij willen dat hun werk, hun bezigheden en hun bestaan waarde hebben, en een bijdrage voor anderen vormen. Lynda Gratton versterkt dit en geeft aan dat mensen een emotionele behoefte hebben om zingeving na te streven, zich te herkennen in de normen en waarden en omgangsvormen van hun organisatie (Bellens, e.a. 2003). De literatuur besteedt hier dan ook aandacht aan en omschrijft dit als investeren in de mens en een duurzame ontwikkeling van menselijk kapitaal (Baets, 2006; Bekman, 2007; Covey, 2005; Hacker & Roberts, 2006; Maister, 1993; Weggeman, 2009). Begrippen als de lerende organisatie, zelfsturende teams, zingeving, empowerment en persoonlijk ondernemerschap laten zien dat deze manier van managen en organiseren steeds meer toegang vindt in verschillende vormen van organisaties.

1.1 Hoger Onderwijs

Deze vorm van managen en de roep om te investeren in de mens vindt ook plaats in het hoger onderwijs. Ook hier ziet men steeds meer het belang van het erkennen van de behoeften van een professional. In het Convenant Leerkracht van Nederland (november 2008) hebben de minister van onderwijs, werkgevers en vakbonden in het HBO afspraken gemaakt over de versterking van de positie van de docent. "Een sterkere positie van de docent in de school begint bij de erkenning dat de docent in de dagelijkse onderwijspraktijk over professionele ruimte moet beschikken om zijn werk goed te kunnen doen". In de gespreksnotitie 'Professionaliteit en professionele ruimte als uitdaging in het HBO' (2009) blijkt dat hoog- opgeleide professionals binnen het HBO, door de wijze van toepassing van wet- en regelgeving, een discrepantie ervaren tussen de gewenste professionele ruimte en de feitelijke professionele ruimte. Mintzberg constateerde dit al in 1979; "kenniswerkers zijn niet te managen door het opleggen van regels en procedures" (Weggeman, 2009). Hij stelt dat het opleggen van regels en procedures tot demotivatie en belemmeringen leidt. "Complexe werkprocessen kunnen niet worden geformaliseerd door regels en voorschriften, en onduidelijke output kan niet worden gestandaardiseerd door planning- en controlsystemen. Als daartoe toch pogingen worden ondernomen, worden de verkeerde

gedragingen geprogrammeerd en de verkeerde output gemeten” (Mintzberg, 1999). Dit betekent voor het hoger onderwijs dat het invoeren van professionele ruimte geen gemakkelijke taak is en dat het nodig is om het begrip professionele ruimte te operationaliseren.

2. Professionele ruimte

Om voor dit onderzoek een definitie te kunnen geven van ‘professionele ruimte’ omschrijven we eerst een professional. De term ‘professional’ komt in de literatuur veel voor en verwijst naar een beroepsbeoefenaar of ook wel een kenniswerker. Weggeman (2000) ziet een professional als iemand die voor het goed uitvoeren van zijn taak veel moet leren, omdat hij afhankelijk is van kennis met een relatief korte halfwaardetijd. Maister (1997) omschrijft een professional als iemand die van zichzelf eist dat hij zijn eigen prestaties verbetert en ernaar streeft om de best mogelijke dienstverlening aan zijn cliënten te bieden. In de gespreksnotitie ‘Professionaliteit en professionele ruimte als uitdaging in het HBO’ (2009) wordt professioneel omschreven als: “het begrip professioneel verwijst niet alleen naar de professe van het leraarschap, maar ook naar het niveau van zelfmanagement van deze beroepsbeoefenaars, waarvan zelfontwikkeling een belangrijk onderdeel vormt”. Om kennis en jezelf te blijven ontwikkelen heb je als professional in het onderwijs ruimte nodig. Maar wat wordt er onder professionele ruimte verstaan? Er gaan verschillende definities rond van ‘professionele ruimte’. Zo definieert de Algemene Onderwijsbond ‘professionele ruimte’ als volgt: *“De vrijheid van de leraar om binnen de kaders van wet- en regelgeving en de instellingsvisie, vorm te geven aan het onderwijs van de aan hem of haar toevertrouwde leerlingen of studenten. Het gaat dan om vrijheid van oordeelsvorming, pedagogisch-didactisch handelen en de inhoud van het onderwijs”*. In het Convenant Leerkracht van Nederland (november 2008) wordt professionele ruimte gedefinieerd als *“De mate van zeggenschap – de professionele ruimte – die de leraar heeft ten aanzien van het ontwerp en de uitvoering van het onderwijskundig en kwaliteitsbeleid van de school. Hierin wordt verder vastgelegd dat leraren in samenwerking met collega’s vorm en inhoud geven aan die professionele ruimte”*.

Het begrip vrijheid en zelfmanagement, waaraan zojuist gerefereerd werd in de definitie van professionaliteit in de gespreksnotitie HBO, wordt in de literatuur veelvuldig vertaald als empowerment. “De essentie van empowerment zit in het vrijmaken van de kennis, ervaring en motivatie die mensen al in zich hebben” (Blanchard, Carlos & Randolph, 1999). Korthagen (2009) onderschrijft dit en gaat hierin verder. Hij geeft aan dat we rekening moeten houden met de hele mens. Deze holistische benadering betekent dat we werknemers niet alleen aanspreken op cognitie maar ook op hun emotionele behoeften. Covey (2005) spreekt van een ‘empowered organisation’. Dit is een organisatie waarin individuen de kennis, vaardigheden, wil en kans hebben om persoonlijk te slagen op zodanige wijze dat dit leidt tot collectief succes van de organisatie. Dit wordt ondersteund door een onderzoek van Tjepkema e.a. (2002), die stellen dat het bieden van ruimte om op zoek te kunnen gaan naar individuele drijfveren en passie in het werk, een professional energie en motivatie zal geven om een bijdrage te leveren aan het collectief belang. Met passie in het werk wordt bedoeld dat je werkt aan zaken die je daadwerkelijk interesseren en energie geven.

Vanuit deze verschillende invalshoeken bekeken zal in dit onderzoek professionele ruimte omschreven worden als:

“de ruimte waarin sprake is van een relatie tussen de persoonlijke interesses en de doelen van een professional en het collectief belang van de organisatie.”

Voor deze definitie is gekozen om tegemoet te komen aan de emotionele behoeften van een professional. Naast zeggenschap of vrijheid van een professional geven persoonlijke drijfveren en passie, energie en motivatie om een bijdrage te kunnen leveren aan het collectief belang (Baets, 2006; Bellens e.a., 2003; Covey, 2005; De Jong & Kessels, 2007; Tjepkema e.a., 2002; Weggeman, 2009).

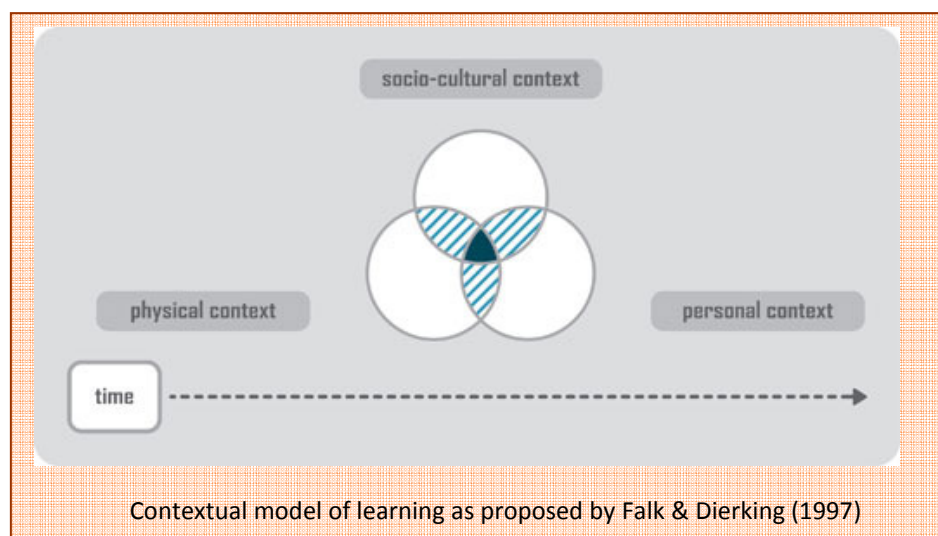
2.1 Leiderschap

Om deze professional met zijn persoonlijke interesses en doelen te begeleiden in zijn werkzaamheden en een relatie te leggen met het collectief belang zal de rol van de leidinggevende transformeren. De kunst van transformationeel leiderschap is om verbindingen te laten ontstaan tussen de professional en het collectief belang. Goed leiderschap is mensen helpen bij het ‘zin geven’ aan het werk (Wolters, 2007). “Een transformationele leider is iemand die door medewerkers wordt gezien als een leider met uitzonderlijke persoonlijke kwaliteiten en die zijn medewerkers graag verandert of transformeert” (Bass, 1985). Dit veranderen of transformeren is dat professionals leren werken vanuit hun kwaliteiten. Het boek “Leren van binnenuit” (Korthagen & Lagerwerf, 2008) omschrijft dat mensen geprikkeld worden als ze kunnen handelen vanuit hun kwaliteiten. “Als medewerkers hun verantwoordelijkheid oppakken en mogelijkheden benutten om deze kwaliteiten in te zetten, zal er een nieuwe impuls komen in organisaties”. Een belangrijke toevoeging is dat deze nieuwe impuls ofwel ‘zingeving’ kan bijdragen aan het bedrijfsresultaat (Baets, 2006; Weggeman, 2009). Om professionele ruimte te kunnen creëren is het stimuleren van deze nieuwe impuls een voorwaarde. Leidinggevendenden zullen de professionals hierin moeten faciliteren en begeleiden. De resultaten zullen vooraf duidelijk moeten zijn, geleverde inspanningen zullen beloond moeten worden en de professional moet kunnen geloven in de zin van wat hij doet en een bijdrage levert aan het collectief (Kers, 2001). “De essentie van leidinggeven in professionele organisaties is het managen van shared values en het managen van professionele groei” (Kers, 2001).

De persoonlijke interesses en doelen van professionals zullen van elkaar verschillen en moeilijk te managen zijn voor leidinggevendenden. Professionals bepalen hun eigen doelen en zullen die trachten te optimaliseren (Baets, 2006). “Het gaat erom de professional in het netwerk optimale ontwikkelingskansen te geven, de voorwaarden te creëren om leren te ondersteunen, de grenzen van het systeem aan te geven en de interactieregels van het netwerk zo eenvoudig mogelijk te maken.” Baets (2006) geeft verder aan dat de verantwoordelijkheid nooit ergens anders kan liggen dan bij de professional. Dit betekent voor het slagen van professionele ruimte dat er duidelijkheid moet zijn tussen de professional en de leidinggevende wat ze verstaan onder de mate van verantwoordelijkheid, en hoe de professional deze ruimte creëert om een bijdrage te leveren aan het collectief belang van de organisatie.

2.2 Het Interactive Experience Model

Om als organisatie succesvol te zijn en om duurzaam succes te stimuleren zal er een relatie nodig zijn tussen de persoonlijke interesses en doelen van de professional en het collectief belang van een organisatie (Baets, 2006; Bellens e.a., 2003; Covey, 2005; De Jong & Kessels, 2007; Tjepkema e.a., 2002; Weggeman, 2009). Dewey (1938/1998) benoemt hierbij een belangrijk criterium, dat hij 'emotional involvement' noemt. Dit betekent dat een professional zich emotioneel betrokken moet voelen bij datgene wat hij doet in zijn werk. Een professional zal vanuit eigen betrokkenheid invulling geven aan het collectieve belang van de organisatie. Dewey noemt deze vorm van interactie tussen mens en zijn directe omgeving een 'experience'. Dit wordt onderschreven en verder uitgewerkt door het 'Interactive Experience Model' van Falk & Dierking (1997). Falk en Dierking zien 'experiences' als processen van persoonlijke betekenisgeving die beïnvloed worden door de interacties tussen de persoonlijke, sociale en fysieke contexten van de experience. Deze processen kunnen niet van buitenaf gestuurd worden maar professionals moeten zelf die keuzes kunnen maken. Deze ervaring of 'experience' is persoonlijk en draagt bij aan het succes van een professional.

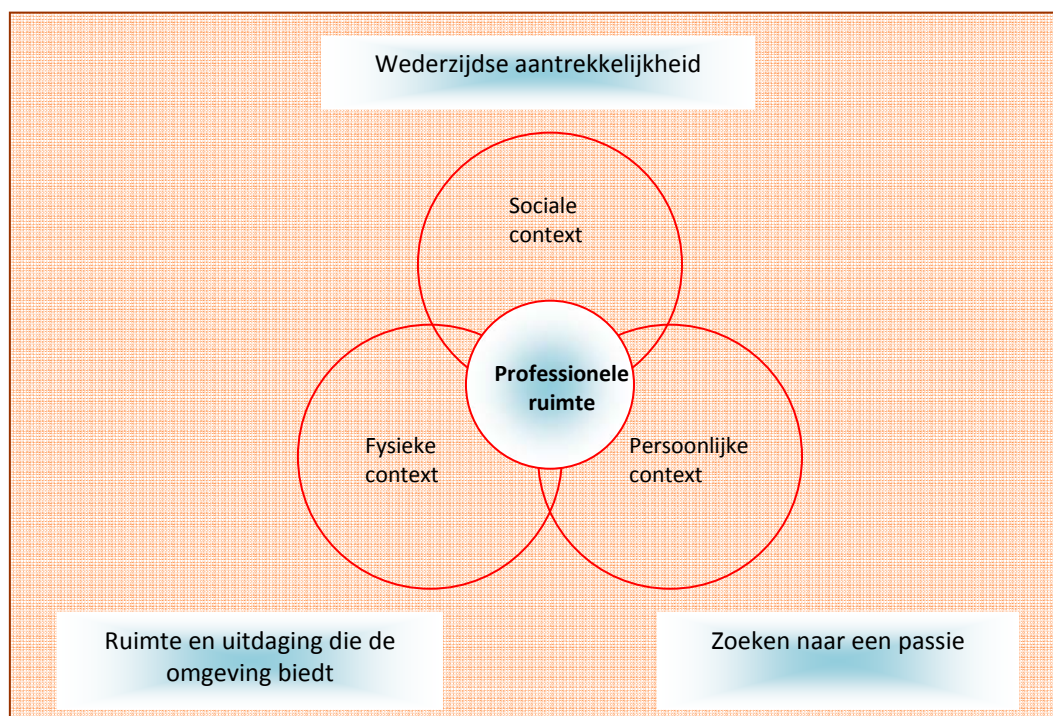


Volgens het model wordt de ervaring van individuele professionals bepaald door de interacties tussen de persoonlijke, de sociale en de fysieke context. Het ervaren van professionele ruimte zal per professional verschillend zijn doordat deze interacties bepaald worden door de professional zelf. De *persoonlijke context* kan omschreven worden als het geheel aan verwachtingen, interesses en beoogde voordelen dat een persoon heeft. Professionals nemen kennis en ervaringen mee uit het verleden die bepalend zijn voor de interactie en in welke mate er betekenis gegeven wordt op het gebied van die professionele ruimte. Het persoonlijke karakter van deze ervaringen en de ruimte die de professional ervaart zorgen voor controle over zijn werkzaamheden die het beste aansluiten bij zijn persoonlijke eigenschappen (Falk & Dierking, 1997). Hoe een professional functioneert binnen zijn werk heeft te maken met sociale, culturele en historische achtergronden die hebben plaats gevonden binnen zijn werk. Dit noemen we de *sociale context*. De

beoordeling van de kwaliteit van professionele ruimte wordt bepaald door de interactie met mensen uit de directe omgeving, denk bijvoorbeeld aan collega's en leiding gevende. De *fysieke context* is eveneens van groot belang voor de beleving van professionele ruimte. Die context wordt bepaald door elementen als de vormgeving en architectuur van die fysieke omgeving, de lay-out van de omgeving en het gevoel en sfeer dat de omgeving bij de professional oproept. De inrichting van de werkplek en de verschillende functies die erin te vinden zijn, kunnen dus van groot belang zijn voor het ervaren van de professionele ruimte (Nijs & Peters 2002).

Dit 'Interactive Experience Model' van Falk & Dierking (1997) wordt versterkt door de ontwikkelprincipes van Kessels (Tjepkema e.a., 2002). Hier wordt gesproken over drie principes voor het ontwikkelen van kennisproductieve werkomgevingen: werken aan wederzijdse aantrekkelijkheid, zoeken naar een passie en het verleiden tot kennisproductiviteit. Het principe van wederzijdse aantrekkelijkheid omschrijft de noodzaak van interactie met medewerkers onderling om een rijke leeromgeving te kunnen creëren. Dit is vergelijkbaar met de *sociale context* uit het 'Interactive Experience Model'. Met het principe van zoeken naar een passie wordt door Kessels bedoeld dat verbetering van vakbekwaamheid drijft op inhoudelijke interesse en betrokkenheid. Vanuit die passie geef je sturing aan je eigen professionele ontwikkeling. Hier is een relatie te leggen met de persoonlijke motieven en wensen omtrent professionele ruimte die genoemd worden in de definitie van de *persoonlijke context* uit het model van Falk & Dierking (1997). Tot slot het principe van verleiden tot kennisproductiviteit. Dit heeft betrekking op de ruimte en de uitdaging die de omgeving biedt om het eigen werk op een kennisproductieve manier in te richten. Dit principe sluit aan bij de *fysieke context*, doordat ook hier geldt dat de omgeving en de inrichting daarvan van belang is voor het inrichten van de eigen professionele ruimte. Het inzicht dat deze contexten samen de ervaring van professionele ruimte bij professionals bepalen, maakt het mogelijk sociaal, fysiek, intellectueel en emotioneel rijke ervaringen te creëren bij professionals (Nijs & Peters 2002).

Het vernieuwde model ziet er nu als volgt uit:



3. Onderzoekscontext

Het Instituut voor Sportstudies (HIS), verbonden aan de Hanzehogeschool Groningen, zal per januari 2010 invulling gaan geven aan het school strategisch plan (SSP 2010-2015). Dit plan zal bijdragen aan de missie van het instituut: “We willen als waardegedreven organisatie kenniswerkers in de sport leren het beste uit zichzelf en anderen te halen om op inspirerende wijze de beroepspraktijk te innoveren” (Merkbeloofte HIS, oktober 2006). Om deze ambitie te realiseren heeft het instituut een aantal speerpunten benoemd in het SSP 2010-2015. Een van deze speerpunten is dat er op: “individueel, team en organisatieniveau sprake zal zijn van speelruimte en vrijheid binnen strategische gebondenheid”. Naar aanleiding van dit actuele HIS-speerpunt en de HBO-brede discussie over de implementatie van professionele ruimte in het onderwijs, is het Instituut voor Sportstudies geschikt en gekozen als context voor dit onderzoek.

3.1 Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in hoe professionals professionele ruimte ervaren en hoe ze deze vorm geven in het hoger onderwijs. Om professionele ruimte te doen slagen zullen de drie contexten uit het ‘Interactive Experience Model’ grotendeels zelf vormgegeven moeten worden door de professional. De interactie tussen de contexten bepaalt de ervaren professionele ruimte. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het vormgeven van professionele ruimte op richting gevend niveau in het hoger onderwijs. De overheid ziet professionele ruimte als middel om de positie van de docent te versterken, maar doet geen uitspraken over hoe deze ingericht zal moeten worden binnen het onderwijs. Dit geeft hogescholen een kans om deze erkenning van professionaliteit op maat te organiseren. Dit onderzoek zal vanuit het perspectief van de professional in kaart brengen wat nodig is om professionele ruimte te kunnen inrichten. Op verrichtingsniveau zal de professional hier een rol in spelen en verantwoordelijkheid nemen in het creëren van deze ‘gewenste’ ruimte. In een tijd waarin je als professional meer verantwoordelijkheden krijgt zal het nodig zijn om na te denken over de ruimte die je nodig hebt om goed te kunnen functioneren om zo een bijdrage te leveren aan het collectief belang. Daarnaast zal dit onderzoek een bijdrage leveren om de betrokkenheid voor het collectief belang van een organisatie onder professionals te vergroten en het ‘eigenaarschap’ van hun persoonlijke ontwikkeling richting te geven.

3.2 Onderzoeksvragen

- Hoofdvraag: Hoe creëren professionals hun professionele ruimte in het hoger onderwijs?

Deelvragen:

- Hoe ervaren professionals hun professionele ruimte?
- In hoeverre komt de ervaren professionele ruimte overeen met de gewenste?
- Welke factoren spelen een rol bij het creëren van professionele ruimte van professionals in het hoger onderwijs?
- Wat hebben professionals nodig bij het vormgeven van professionele ruimte in een organisatie?

4. Methode

Dit onderzoek is te typeren als een kwalitatief onderzoek, aangezien het zich richt op hoe de processen verlopen rondom het creëren van professionele ruimte en hoe deze ervaren worden. Doordat er gekozen is voor kwalitatief onderzoek aan de hand van het afnemen van interviews, kunnen we meer specifieke informatie vergaren over hoe de verschillende professionals denken over professionele ruimte. Een tweede reden is dat de professionals de situaties in hun eigen woorden kunnen beschrijven, en niet afhankelijk zijn van vooraf vormgegeven constructies. Voorafgaand aan dit kwalitatief onderzoek aan de hand van interviews, is door middel van literatuurstudie gekomen tot een definitie van professionele ruimte en verwante theorieën. Om daarnaast een beeld te krijgen van de huidige ervaren professionele ruimte en de gewenste situatie van professionele ruimte, is aan de hand van de Likertschaal binnen alle vier de categorieën aan de professionals gevraagd hoe ze dit momenteel ervaren, en wat wenselijk zou zijn.

4.1 Onderzoekseenheid en deelnemers

De Propedeuse en de drie majors van het Instituut voor Sportstudies gelden in dit onderzoek als onderzoekseenheden, binnen die eenheden zijn zeven deelnemers gekozen voor het afnemen van een semigestructureerd interview. Bij de selectie van de zeven deelnemers is rekening gehouden met sekse, leeftijd, aantal dienstjaren, soort aanstelling en in welke teams ze functioneren.

Tabel: Deelnemende professionals aan het interview (N=7)

<i>Pseudoniem</i>	<i>Team</i>	<i>Sekse</i>	<i>Leeftijd</i>	<i>Dienst- jaren</i>	<i>Soort aanstelling</i>
Anne	Sportgezondheid	Vrouw	52	26	0,55 fte vast
Matthijs	Sportgezondheid	Man	24	2	0,4 fte tijdelijk
Eelco	Sportmanagement	Man	49	27	0,8 fte vast
Marieke	Sportmanagement	Vrouw	28	5	1,0 fte 0,6 vast
Johan	Propedeuse	Man	27	2	1,0 fte tijdelijk
Steven	Sportontwikkeling	Man	35	4	0,8 fte vast
Heleen	Sportontwikkeling	Vrouw	41	15	0,5 fte vast

Alle deelnemers zijn persoonlijk ingelicht over het onderzoek, en gevraagd of ze mee wilden werken als deelnemer aan een interview over professionele ruimte. Na toezegging van alle deelnemers is er per persoon een afspraak gemaakt voor het afnemen van het interview, dat mondeling is afgenomen in een rustige ruimte op het Instituut voor Sportstudies. Alle gesprekken zijn opgenomen op een voicerecorder, na toestemming van de deelnemers. Vervolgens zijn alle gesprekken uitgeschreven op papier en ter correctie aangeboden aan de deelnemers. Eventuele opmerkingen en correcties zijn in de tekst aangepast.

4.2 Interviewvragen

Alle interviewvragen zijn opgedeeld in vier categorieën. De eerste drie categorieën zijn gebaseerd op de drie contexten die te onderscheiden zijn aan de hand van eerdergenoemde modellen van Falk & Dierking (1997) en Kessels (Tjepkema e.a., 2002), te weten de *persoonlijke*, *sociale* en *fysieke* context. Tot slot is aan deze drie categorieën een laatste categorie toegevoegd; het *collectief belang*. Binnen elke categorie zijn vervolgens een aantal vragen geformuleerd.

De keuze voor deze vier categorieën en de formulering van de vragen is tot stand gekomen aan de hand van de in dit onderzoek gebruikte definitie van ‘professionele ruimte’ (*de ruimte waarin sprake is van een relatie tussen de persoonlijke interesses en de doelen van een professional en het collectief belang van de organisatie*). Deze definitie staat centraal in alle interviewvragen. De eerste drie categorieën meten de persoonlijke interesses en doelen gezien vanuit achtereenvolgens de persoonlijke, sociale en fysieke context, de vierde categorie meet de relatie tussen deze persoonlijke doelen en interesses en het collectief belang van het Instituut voor Sportstudies. Op deze manier is middels het interview een zo goed mogelijk beeld geschetst van hoe de verschillende professionals denken over professionele ruimte volgens bovenstaande definitie.

Om daarnaast een beeld te krijgen van de huidige ervaren professionele ruimte en de gewenste situatie van professionele ruimte, is aan de hand van de Likertschaal binnen alle vier de categorieën aan de professionals gevraagd hoe ze dit momenteel ervaren, en wat wenselijk zou zijn.

De Likertschaal is een methode om moeilijk te kwantificeren gegevens te kunnen ondervragen en te kunnen voorzien van een ordinaal meetniveau. Aan de professional wordt gevraagd antwoord te geven door middel van een meerkeuze antwoordmodel. De extremen van het antwoordmodel zien er als volgt uit:

- 1 = negatieve ervaring
- 2 = redelijk negatieve ervaring
- 3 = niet negatief, niet positief
- 4 = redelijk positieve ervaring
- 5 = positieve ervaring

4.3 Data-analyse

Nadat alle interviews waren uitgeschreven op papier, zijn ze onafhankelijk door twee personen geïnspecteerd. In een eerste poging de massa aan data te categoriseren zijn er binnen de vier interviewcategorieën labels toegeschreven, zonder vooraf labels te bepalen. Vervolgens hebben beide personen de verschillende labels vergeleken om uiteindelijk tot een gezamenlijke lijst te komen, en hiermee de inter-persoonlijke betrouwbaarheid te vergroten. Deze labels zijn bepaald door het aantal keer dat ze benoemd zijn tijdens de interviews. Deze labels vielen op doordat ze vaker voorkwamen in verhouding tot andere onderwerpen.

<i>Categorie</i>	<i>Label</i>	<i>Omschrijving</i>
Persoonlijke context	Waardering	Uiting van waardering voor het geleverde werk, door studenten/collega's/leidinggevenden.
	Voldoening	Positief gevoel over de kwaliteit van eigen werkzaamheden.
	Faciliteren / baanopbouw	Bij baaninvulling door leidinggevende rekening houden met persoonlijke interesses.
	Collega's	Betrokkenheid van collega's bij elkaars werkzaamheden.
Sociale context	1+1=3	Samenwerking leidt tot meer kwaliteit en betere resultaten dan ieder voor zich.
	Kennisdeling	Als collega's gebruik maken van elkaars kennis en kunde.
	Betrokkenheid	Laten zien dat je interesse hebt in elkaar en elkaars werkzaamheden.
	Wederzijds respect	Een veilig werkklimaat waarin gelijkwaardigheid en vertrouwen aanwezig is.
	Sparren / Feedback	Collega's opzoeken voor een mening, bevestiging, stimulans of het oplossen van problemen.
	Visie bepalen	Elkaars visies delen/toetsen en van daaruit gemeenschappelijk doel/visie bepalen.
Fysieke context	Drukke	Rommelige, lawaaiige en drukke werkruimtes.
	Vrijheid	De vrijheid om je werklocatie naar eigen inzicht te kunnen bepalen.
	Faciliteiten	Invloed op gebruik en toepassing van alle faciliteiten en werkruimtes in het gebouw.
	Verschillende ruimtes	Werkruimtes met verschillende functies, in het gebouw en op de campus.
Collectief belang	Innovatie	Verbeteren en onderzoeken van huidige onderwijsmethoden, en ontwikkelen van nieuwe methoden en lesmateriaal.
	Het beste uit anderen halen	Door middel van eigen kennis en ervaring, studenten/docenten/werkveld een hogere kwaliteit laten leveren.
	Studenten	Bijdragen aan collectief belang door het beste uit studenten te halen.
	Betrokkenheid missie	Het gevoel in hoeverre de HIS missie gedeeld en ervaren wordt.
	Ruimte	Ruimte en tijd om naast je dagelijks werk een bijdrage te kunnen leveren aan collectief belang.
	Congruentie	Ervaring dat persoonlijke interesses en doelen op één lijn liggen met het collectief belang.

5. Bevindingen

5.1 Kwantitatieve resultaten

In de volgende tabel is terug te vinden hoe de zeven professionals de ervaren en gewenste ruimte scoren aan de hand van de Likertschaal. De mediaan is de middelste waarneming van de verzameling getallen die naar opklimmende grootte gerangschikt is, zoals in de tabel te zien. De keuze voor het gebruik van de mediaan in plaats van het gemiddelde, is dat er hier gebruik wordt gemaakt van een ordinaal meetniveau en er geen gemiddelde toegepast kan worden. Een tweede reden is dat de mediaan minder gevoelig is voor uitschieters dan het gemiddelde, en beter van toepassing bij een steekproef van 7 deelnemers.

<i>Professionele ruimte</i>	<i>Ervaren ruimte</i>							<i>mediaan</i>	<i>Gewenste ruimte</i>							<i>mediaan</i>
Persoonlijke context: In hoeverre kunt u uw persoonlijke interesses en doelen realiseren?	3	3	3	3	3	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5
Sociale context: In hoeverre draagt een sociale context bij om uw persoonlijke interesses en doelen te realiseren?	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
Fysieke context: In hoeverre draagt uw werkomgeving bij aan het kunnen realiseren van uw persoonlijke interesses en doelen?	1	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4
Bijdrage aan collectief belang: In hoeverre dragen uw persoonlijke interesses en doelen bij aan het collectief belang van het HIS.	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4

Uit deze gegevens blijkt dat van de drie contexten uit het “Interactive Experience Model” de sociale context, met een mediaan van 4, het meest bijdraagt aan het realiseren van persoonlijke interesses en doelen van de professional binnen het instituut voor sportstudies. Daarna volgen de persoonlijke context en de fysieke context, met beide een mediaan van 3. Ook de categorie van het ‘collectief belang’ scoort een mediaan van 3. Wel valt op te merken dat er het laagst wordt gescoord bij de fysieke context, gekeken naar de zeven individuele scores. Dit kan voor het instituut voor sportstudies als opmerkelijk worden beschouwd omdat het gebouw in september 2008 opgeleverd is.

Uit deze kwantitatieve gegevens blijkt eveneens dat er volgens de zeven professionals een verschil bestaat tussen de ervaren huidige situatie en de gewenste situatie binnen alle vier de categorieën. In alle categorieën schuift de mediaan minimaal 1 score omhoog als we kijken naar de ervaren en gewenste situatie. Dit betekent dat de huidige situatie minder positief ervaren wordt dan gewenst zou zijn volgens deze professionals. Dit verschil is het grootst in de persoonlijke context, hier is het verschil tussen de ervaren situatie en gewenste situatie 2 scores, gekeken naar beide medianen. Er kan geconcludeerd worden dat van alle contexten, in de persoonlijke context het meest te ontwikkelen valt.

5.2 Kwalitatieve resultaten

Na de eerste categorisatie van de kwalitatieve data uit de interviews, is het mogelijk de resultaten overzichtelijk te presenteren aan de hand van de vormgegeven labels (zie tabel uit de methode).

Persoonlijke context

Uit de interviews blijkt dat de professionals onderling verschillende persoonlijke interesses en doelen hebben binnen hun werk. Dit betekent dat professionals op verschillende manieren voldoening halen uit hun werk en ook verschillende dingen nodig hebben. De professionals geven aan ‘ruimte’ te ervaren om hun persoonlijke interesses en doelen te kunnen vormgeven, er zijn hier genoeg mogelijkheden voor. De professionals erkennen dat je hier voor een groot deel wel ‘zelf verantwoordelijk’ voor bent. Als professional zul je zelf het initiatief moeten nemen om te werken aan je persoonlijke interesses en doelen.

“Ik vind dat als ik echt iets wil, dat je dan ook altijd het initiatief kan tonen om het gewoon te doen. Ik ben ook niet in de vooronderstelling dat dit af moet hangen van de mogelijkheden die je geboden worden.”

“Als je echt wat wilt, dan zou ik daar een hardere keus in moeten maken.”

Daarnaast benoemen de professionals dat een ‘cultuur’ waarin collega’s en leidinggevendenden elkaar stimuleren en motiveren om het eigen werk optimaal in te richten wenselijk is.

“De mogelijkheden zijn er wel, maar we mogen dat wel meer stimuleren bij elkaar. Dat je weet van elkaar wat je aan het doen bent en waar je naar streeft. En natuurlijk, ik kan een collega wel iets vragen, maar het zit nog niet in onze manier van professioneel met elkaar omgaan.”

WAARDERING



(Mark de Koning, januari 2010)

Naast een 'cultuur' waarin je elkaar stimuleert om te werken aan je persoonlijke interesses en doelen moet dit, volgens de professionals, ook meegenomen worden in je 'baanopbouw'. Bij je baaninvulling zal door de leidinggevende rekening gehouden moeten worden met je persoonlijke interesses.

"Een collega is nu bijvoorbeeld bezig met een taak waar hij zelf niet veel mee heeft en daar ligt mijn interesse juist wel, dus eigenlijk zouden we wat dat betreft de plekken moeten omruilen. En dat is wel heel bijzonder dat hij meer daar op zit en dat ik die plek niet heb."

"Het zit nu niet in mijn baanopbouw. Dat wil niet zeggen dat ik daar de mogelijkheden niet toe heb, maar het betekent wel dat ik hier buiten mijn taken om wat mee bezig ben. Dus in de avonduurtjes achter de laptop, waar ik nu niet voor betaald word."

Professionals geven ook aan nu weinig 'tijd' te hebben om te kunnen werken aan persoonlijke interesses en doelen. Ze ervaren wel mogelijkheden, maar niet de tijd om die ruimte te pakken.

"Dat kost een hoop tijd en energie en in hoeverre krijg je hier binnen de dagelijkse beslommingen tijd voor..."

"Ja om dat echt goed te doen, het is nieuw en kost dus veel ontwikkeltijd. En dat is er hier niet altijd."

Tot slot valt het op dat 'waardering' en 'voldoening' belangrijke factoren zijn in het realiseren van persoonlijke interesses en doelen. Professionals krijgen een positief gevoel bij het leveren van kwaliteit, maar een uiting van waardering van studenten, collega's en leidinggevendenden voor het eigen geleverde werk is ook van groot belang.

"Ik kom hier niet om mijn lesjes te doen en that's it, nee ik kom wel om te doen wat ik mooi vind en ik kom hier om kwaliteit te leveren."

“Ja ik kan niet anders. Als ik dat niet zou doen, dan zou ik niet ik zijn. Omdat ik zie wat de opbrengsten zijn van mijn werk bij studenten en uiteindelijk de afnemers van onze studenten.”

“Ik weet niet of het ambitie of status is, maar dat zijn wel dingen die mij motiveren om daar echt in te verdiepen. Ik zou wel expert willen worden, dat lijkt me wel interessant.”

“Nou, wat stimuleert mij? Misschien wel een stuk erkenning. Dat je beoordeeld wordt op de persoonlijke doelen die je realiseert. De beoordelingssystematiek en de manier waarop ik gesprekken voer met mijn leiding gevende is niet helemaal op één lijn. Nee, het wordt een beetje gekunsteld.”

Sociale context

De professionals geven aan dat samenwerking vooral kwaliteitverhogend werkt en tot betere resultaten leidt dan wanneer ieder voor zich werkt. De term ‘1+1=3’ wordt hier vaak voor gebruikt. ‘Kennisdeling’ wordt omschreven als het gebruik maken van elkaars kennis en kunde. Dit draagt bij aan het kunnen realiseren van persoonlijke interesses en doelen. De professionals benoemen dat ze niet zonder collega’s kunnen.

“Samenwerking is kwaliteitverhogend. Zonder anderen krijg ik het niet voor elkaar. Dat heeft te maken met de conciërges tot en met de dean.”

“Als je met iemand samenwerkt dan komt er nieuwe energie vrij. De draagkracht wordt groter. Het draagt bij aan mijn welbevinden.”

‘Betrokkenheid’ wordt in de interviews veel benoemd als bepalende factor voor samenwerking. Als één van de kernwaarden van het HIS, vinden de professionals het belangrijk dat collega’s laten zien dat je interesse hebt in elkaar en elkaars werkzaamheden.

“Maar als ik naar mijn eigen team kijk dan zou de ideale situatie zijn dat je van elkaar weet wat ieders interesses en doelen zijn, en elkaar daar ook in ondersteunt en feedback geeft.”

“Dat iemand toegewijd is om de samenwerking ook echt aan te gaan en niet alleen om het beste eruit te halen voor zichzelf.”

Naast betrokkenheid is ‘wederzijds respect’ ook van belang. Een veilig werkklimaat waarin gelijkwaardigheid en vertrouwen aanwezig is, draagt bij aan de mate van samenwerking.

“Sfeer, een goede verstandhouding, om jezelf en een ander mogen lachen zonder dat het een bedreiging wordt, open communiceren.”

“Wederzijds respect, ja dat vind ik belangrijk. Ik kan er niet tegen als ik niet serieus genomen wordt, ik wil wel een gevoel van gelijkwaardigheid.”

Als dit gevoel aanwezig is, zoeken professionals elkaar graag op voor ‘feedback’ en om te ‘sparren’. Het hebben van een gezamenlijk doel is hierbij wel van belang.

“Je krijgt van anderen hele nuttige feedback waar ik weer mee verder kan. Wat ik nu ook wel bewust opzoek. Dat vind ik misschien wel één van de meest interessante dingen hier dat je met iedereen over sport kan praten en iedereen er op zijn manier naar kijkt.”

“Nou misschien wel een gezamenlijk doel, dat je verschillende visies hebt over hoe dat doel te bereiken is niet zo erg, maar wel dat je samen weet; hier doen we het voor.”

Fysieke context

De fysieke omgeving van de professionals heeft veel invloed op het functioneren. Professionals ervaren rommelige, lawaaiige en drukke werkruimtes als belemmerend voor hun functioneren.

“Mijn werkplek is niet ideaal, mede omdat ik naast de wc zit. Ook als er elke minuut mensen koffie pakken en staan te praten in de kantine, dat stoort.”

Opvallend is dat de professionals de ‘vrijheid’ pakken om de werklocatie naar eigen inzicht te kunnen bepalen. De volgende uitspraken illustreren dit:

“Ja, of ik mijn aandacht ook echt kan houden bij datgene wat ik doe. Soms zit ik ook bewust thuis, want dan denk ik van ja, als ik hier zit dan word ik zoveel gestoord en daar heb ik niet altijd zin in dus dan blijf ik thuis.”

“Als je hier 's avonds iets wilt doen in het gebouw, dan kan dat niet vanwege de ACLO. Dan kan je zeggen van we doen het niet, of je zegt we doen het wel in de gang. En dat doen we dan. Dus ja, het belemmert me niet, ik ga op zoek naar oplossingen.”

Om binnen de fysieke context te kunnen werken aan de persoonlijke interesses en doelen van de professional noemt men de behoefte aan ‘verschillende ruimtes’. Dit zijn verschillende werkruimtes voor meerdere soorten functies. Deze worden nu gemist.

“Mijn ideale situatie is als er verschillende ruimtes zijn waar je verschillende dingen kunt doen. Dus eentje waar je lekker stil kan zitten werken en eentje waar je lekker in overleg kan zijn, of een vertrouwelijk gesprek kan voeren. En die variatie aan plekken, die mis ik.”

“Nou ja, het doorbreken van schotten, het zijn nu allemaal hokjes. Ik ervaar een fysieke scheiding met collega's en die vind ik niet stimulerend. Ik zou het prettig vinden als dat waar meer afgewisseld is.”

“Dat zijn irritaties. Te weinig klaslokalen, te weinig overlegruimtes, werkruimtes...”

Als antwoord op de vraag welke ruimte en uitdaging de fysieke omgeving biedt om het eigen werk in te richten, geeft men aan dat invloed op gebruik en toepassing van alle ‘faciliteiten’ en werkruimtes in het gebouw wenselijk is.

“De structuur die we hier hebben, en de faciliteiten die er zijn, dat zorgt dat er veel dingen snel geregeld kunnen worden en dat je alles flexibel kunt gebruiken.”

“We kunnen hier alles doen als ALO'ers, er zijn mooie faciliteiten. Dat geeft mij de mogelijkheid mijn werk goed te kunnen uitoefenen.”

Collectief belang

In dit onderzoek is het collectief belang omschreven als de HIS-missie (zie onderzoekscontext). Op de vraag wat professionals bijdragen aan dit collectief belang, worden de begrippen ‘innovatie’ en ‘het beste uit anderen halen’ die in de missie staan vaak benoemd. Onder innovatie verstaan de professionals het verbeteren en onderzoeken van huidige onderwijsmethoden, en ontwikkelen van nieuwe methoden en lesmateriaal om zo een innoverende vakcollega op te leveren.

“Studenten probeer ik zo te prikkelen, met allerlei middelen die ik probeer in te zetten, om ze vooral een innoverende, nieuwe vakcollega te maken. Op welk gebied dan ook, maar vooral dat van sport en bewegen.”

“Ja, wat bij mij opkomt is innovatie. Ik vind dat wat ik doe hartstikke nieuw is.”

“Ik denk dat ik met name in het innoveren van de beroepspraktijk een goeie rol kan spelen. Reden daarvan is dat ik...nou eigenlijk heeft het ook wel te maken met de prestatiedrang en er niet te snel bij neerleggen wat er al ligt. Ik probeer te zorgen voor nieuwe inzichten van wat we kunnen gaan doen.”

Onder ‘het beste uit anderen halen’ verstaan de professionals dat ze door middel van kennis en ervaring studenten, docenten en het werkveld een hogere kwaliteit laten leveren. Met name via de doelgroep ‘studenten’ proberen de professionals een bijdrage te leveren aan het collectief belang.

“Nou ja, het beste uit mensen halen komt daarin terug, dus als je dat bekijkt, daar doe ik mijn best voor. Of het lukt is natuurlijk een tweede. Ik wil het doen op inspirerende wijze, dat is dan mijn ontwikkelpunt. Meer van jezelf erin kwijt kunnen en daardoor meer inspirerend kunnen zijn.”

“Ik denk dat, en dat vind ik mooi aan de positie van een leerwerkbedrijf, dat ik bepaalde specifieke kennis heb die anderen niet direct hebben, of wel hebben maar niet altijd kunnen overdragen omdat ze vast zitten in de lesstructuur. En in zoverre kan ik dus de student als kenniswerker in de sport het optimale uit zichzelf laten halen.”

“Alles wat ik hier doe, doe ik voor het collectief belang. Het collectief belang is voor mij het belang van de student.”

Door te praten over wat de professionals bijdragen aan de HIS-missie als collectief belang, wordt de vraag opgeroepen in hoeverre zij zich ‘betrokken voelen bij deze missie’. De professionals doelen hiermee op de mate waarin de HIS-missie gedeeld en ervaren wordt. De professionals gaven hierop verschillende reacties:

“Ik begrijp dat we natuurlijk een HIS-missie hebben maar aan de andere kant ik weet niet in hoeverre ik de HIS-missie deel. Ik merk aan mezelf dat ik dat ook wat minder voel. Ja natuurlijk is er een HIS, maar zijn we ook een HIS? Dat is met name het gevoel.”

“Ja ik lach altijd een beetje om die missie, want dat onthoud ik nooit. Maar ik probeer wel altijd in het belang van de organisatie te denken. Dus ik denk wel, hoe kan ik de organisatie nou van dienst zijn, en wat kan ik daar uit halen. Maar ik toets eigenlijk nooit de missie.”

Wat professionals nodig hebben om te kunnen bijdragen aan het collectief belang wordt veelal ‘ruimte’ als belangrijk thema genoemd. Naast het dagelijks werk is volgens hen ruimte en tijd nodig om te kunnen werken aan die bijdrage, echter in de huidige situatie wordt dat niet altijd zo ervaren door de professionals.

“Want als je nu kijkt, je moet nieuwe dingen ontwikkelen en dat soort zaken...als je het hebt over de EBAS-week, die wordt vol gestopt maar je eigen ideeën om te ontwikkelen of om als collega’s eens bij elkaar te staan, daar is geen tijd voor.”

“Dat mij de ruimte wordt geboden om dat te doen. Wij hebben hier, en dat is ook logisch binnen de HG als grote organisatie, regeltjes waar je je aan moet houden en dat werkt in sommige opzichten nog wel eens belemmerend. Je moet een flink pad doorlopen wil jij veranderingen, initiatieven vanuit jezelf, die misschien wel goed zijn voor onze opleiding, ons curriculum, ontwikkelen. Dan vind ik wel dat het over teveel schijven moet gaan.”

“Ik hoor het wel eens om me heen, van dan wil ik iets opzetten maar dan krijg ik daar helemaal geen tijd en ruimte voor. Dat zou ik hier ook wel iets meer willen zien, dat je

echt de vrijheid ook wat meer krijgt, ja we krijgen het wel, maar het is nog niet voldoende omschreven, het is niet vastgelegd zeg maar.”

Op de vraag hoe men balans vindt tussen het investeren in de persoonlijke interesses en doelen en het collectief belang, geven enkele professionals aan daar geen conflict tussen te zien. Ze ervaren dat de persoonlijke interesses en doelen op één lijn liggen met het collectief belang. In dit onderzoek is het label ‘congruentie’ hieraan gekoppeld.

“Als het collectief belang is de beroepspraktijk innoveren, dan komt dat overeen met mijn persoonlijke doelen, want ik moet ook middels onderzoek mezelf innoveren. Dus in die zin denk ik dat het heel dicht bij elkaar ligt.”

“Ik zie het niet als een conflict situatie. Ik vind het werken aan het collectief belang juist leuk om te doen. Hooguit dat ik denk dat die EBAS-week, het zogenaamde collectief belang, daarvan denk ik niet dat we voldoende vooruitgang boeken. Ik denk van ja, is dat misschien wel het algemeen belang of is dat het belang van het management?”

“Je moet op de hoogte zijn van wat er speelt, en wat ik daaraan zou kunnen bijdragen. Als je geen notie hebt van welke ambities en doelen hier zijn, dan wordt het ook lastig om je daar achter te stellen.”

“Bij mij is dat dus 1:1. Ja, ik heb niet het idee dat mijn persoonlijke interesses haaks staan op het collectief belang. Alles wat ik hier doe, doe ik voor het collectief belang, de student.”

Echter, er waren ook enkele professionals die niet altijd op één lijn liggen met het collectief belang. Zij kiezen ervoor op andere manieren hun bijdrage te leveren aan het collectief belang, of te investeren in hun persoonlijke interesses en doelen.

“Hoe houd ik balans? Door een aantal dingen te accepteren. Het collectieve beslist waar we met elkaar naartoe willen en ik word daarin gehoord, maar zij beslissen. Ik hoef niet met alles mee te denken.”

“Ik vind wel dat het moet om iets bij te dragen aan de missie. Maar wat ik eerst nodig heb is richting, omdat dat een beetje vaag is heb ik zoiets van dan houd ik het eerst wel wat dicht bij me en dan zorg ik daar eerst wel voor.”

6. Conclusies

Om als hoger onderwijs duurzaam succes te stimuleren en te investeren in de positie van de professional, zal professionele ruimte niet als middel gebruikt moeten worden, maar als een doel op zich. Als professionele ruimte als doel benaderd wordt zal de werkfilosofie veranderen en de professional in het hoger onderwijs zich meer eigenaar voelen van zijn werkzaamheden. Dit is nodig om tegemoet te komen aan het feit dat mensen een emotionele behoefte hebben om zingeving na te streven, zich te herkennen in de normen en waarden en omgangsvormen van hun organisatie (Baets, 2006; Bellens e.a., 2003; Covey, 2005; De Jong & Kessels, 2007; Tjepkema e.a., 2002; Weggeman, 2009). Dit wordt versterkt door de ontwikkelprincipes van Tjepkema e.a. (2002). Zij geven aan dat het bieden van ruimte om op zoek te kunnen gaan naar individuele drijfveren en passie in het werk, een professional energie en motivatie zal geven. Voor het hoger onderwijs is het belangrijk dat professionals naast het werken vanuit taken en urenlast, ook ondersteuning krijgen om op zoek te kunnen gaan naar hun persoonlijke interesses en doelen binnen hun werkzaamheden. Op dit moment ervaren de professionals de ruimte niet en wordt er geen gebruik gemaakt van de empowerment van een professional. Juist de essentie van empowerment zit in het vrijmaken van de kennis, ervaring en motivatie die professionals al in zich hebben (Blanchard, Carlos & Randolph, 1999). Dit kan betekenen dat kennis, energie en motivatie verloren gaat in het hoger onderwijs en dat professionals op zoek gaan naar mogelijkheden om deze energie wel kwijt te kunnen. Juist in een dynamische wereld als het onderwijs, waarin ontwikkelingen niet stil staan en kennis waardevol is, is het essentieel om gemotiveerde werknemers te behouden die vanuit hun eigen passie een bijdrage kunnen leveren aan het collectief belang.

Het feit dat professionals een stimulans en waardering missen vanuit hun leidinggevendende geeft aan dat men dit belangrijk vindt en nodig heeft. Bij het begrip waardering hoeft niet gedacht te worden aan financiële middelen maar juist dat een professional gestimuleerd wordt om te werken vanuit zijn persoonlijke interesses en doelen. Vanuit de bevindingen kunnen we concluderen dat de mate waarin de professionals vertrouwen krijgen van hun leidinggevende om te kunnen werken vanuit hun persoonlijke interesses en doelen verschilt. Professionals hebben dit vertrouwen nodig om te kunnen werken vanuit hun kwaliteiten. Naast het krijgen van vertrouwen speelt de mate van zelfverantwoordelijkheid ook een rol. Uit de bevindingen is op te merken dat enkele professionals geen initiatief nemen om hun persoonlijke interesses en doelen vorm te geven. Dit kan betekenen dat professionals in het hoger onderwijs niet gewend zijn om op deze manier te werken en hun professionele ruimte niet kunnen creëren. Als het hoger onderwijs een positieve ontwikkeling op dit gebied wil laten plaatsvinden dan zal de professional zijn verantwoordelijkheid moeten oppakken en mogelijkheden benutten om deze kwaliteiten in te zetten (Korthagen & Lagerwerf, 2008).

Zoals we al eerder aangaven kan deze verantwoordelijkheid niet ergens anders liggen dan bij de professional zelf. Om mogelijkheden te kunnen zien en te gaan benutten is het belangrijk dat professionals leren om betekenis te geven aan hun werkzaamheden. De professionals zullen moeten leren hoe ze hun persoonlijke interesses en doelen kunnen bereiken en welk netwerk ze daarbij nodig hebben om dit in de praktijk te kunnen realiseren. Het 'Interactive

Experience Model' zal dit leren ondersteunen doordat de professional zelfcreërend gedrag vertoont om een 'work experience' te realiseren. De professional is eigenaar van zijn 'work experience' en dat betekent dat de verantwoordelijkheid voor het slagen van zijn interesses en doelen aan het verschuiven is. Als de professional eigenaar zal zijn van dit proces hoeft de leidinggevende de randvoorwaarden maar te creëren en te zorgen voor ondersteuning om dit leren te faciliteren. "Het draait nu om het leren van fouten en successen, en het ruimte laten aan het netwerk om telkens opnieuw te creëren." (Baets, 2006) Een belangrijke toevoeging is dat deze nieuwe impuls ofwel 'zingeving' zal bijdragen aan het bedrijfsresultaat en kennisproductiviteit van een organisatie (Baets, 2006; Tjepkema, 2002; Weggeman, 2009). Kennisproductiviteit is zeker belangrijk voor het hoger onderwijs gezien de ambitie om te verschuiven van onderwijsinstelling naar kennisinstelling. Als het hoger onderwijs wil investeren in kennisontwikkeling van de professional ofwel de kenniswerker, dan is het belangrijk dat de professionals hun professionele ruimte kunnen creëren en dat het stimuleren en waarderen van deze 'work experience' een voorwaarde is.

Vanuit de bevindingen kunnen we tevens concluderen dat de professionals geen 'tijd' hebben om te kunnen werken aan hun persoonlijke interesses en doelen. De dagelijkse werkzaamheden laten dit volgens hen moeilijk toe. Dit betekent dat de professionals geen relatie zien tussen de dagelijkse werkzaamheden en het realiseren van hun persoonlijke interesses en doelen. Geconcludeerd kan worden dat de persoonlijke interesses en doelen niet bewust geïntegreerd zijn in de individuele werkzaamheden van de professional. Zou dit wel het geval zijn, dan zal de professional meer voldoening ervaren in zijn werk en daardoor optimaal functioneren. Hier zal dus bewust aandacht aan moeten worden besteed door de leidinggevendenden binnen het hoger onderwijs, om zo de individuele bijdragen aan het collectief belang te vergroten en de professional serieus te nemen.



(Mark de Koning, januari 2010)

Naast de stimulans en waardering van de leidinggevendenden, noemen professionals in de interviews dat ook collega's van groot belang zijn. Zij stellen dat het voor hen een stimulans zou zijn als er meer betrokkenheid is bij elkaars leerproces, dat collega's elkaars persoonlijke interesses en doelen kennen en hier ook feedback op geven. Tjepkema e.a (2002) benoemen dit als wederzijdse aantrekkelijkheid. Geconcludeerd kan worden dat professionals binnen het hoger onderwijs geen zicht hebben op elkaars persoonlijke interesses en doelen en

elkaar niet ondersteunen bij het realiseren hiervan. Een tweede conclusie kan zijn dat de organisatiestructuur binnen het hoger onderwijs dit niet stimuleert. Professionals werken aan hun eigen taken en samenwerking is niet direct nodig om te kunnen presteren. De professionals geven aan dat als er samenwerking is, dit kwaliteitverhogend werkt en tot betere resultaten leidt. Kennisdeling en betrokkenheid naar elkaar draagt volgens hen bij aan het kunnen realiseren van persoonlijke interesses en doelen. Baets (2006) onderschrijft dit en geeft aan dat het de kwaliteit van de interactie tussen de professionals in een organisatie is die de kwaliteit van de organisatie zal uitmaken, niet de kwaliteit van de individuen.

Tot slot heeft ook de fysieke context een bepalende invloed. De professionals stellen dat de mogelijkheid om invloed te kunnen uitoefenen op hun werkomgeving bijdraagt aan het kunnen realiseren van persoonlijke interesses en doelen. Hiermee wordt gedoeld op het kunnen kiezen tussen verschillende soorten werkruimtes, zoals stilteplekken, overlegplekken, en ruimtes waar collega's met elkaar in contact kunnen komen om elkaar te inspireren. Dit wordt bevestigd door het 'Interactive Experience Model', dat aangeeft dat de inrichting van de werkplek en de verschillende functies die erin te vinden zijn, van groot belang kunnen zijn voor het ervaren van de professionele ruimte (Nijs & Peters, 2002). Momenteel ervaren de professionals wel de vrijheid om hun eigen werklocatie te kunnen bepalen, maar zijn er volgens hen niet voldoende verschillende soorten werkruimtes beschikbaar om dit te kunnen realiseren.

"De zin van het werk, is de zin die je er zelf aan geeft."



(Mark de Koning, januari 2010)

7. Aanbevelingen

Het 'Interactive Experience Model' ziet 'experiences' als processen van persoonlijke betekenisgeving die beïnvloed worden door de interacties tussen de persoonlijke, sociale en fysieke contexten. Deze processen kunnen niet van buitenaf gestuurd worden maar professionals moeten zelf die keuzes kunnen maken. Deze ervaring of 'work experience' is persoonlijk en draagt bij aan het succes van een professional binnen het hoger onderwijs. Een belangrijke aanbeveling, om professionele ruimte te doen slagen, is dat de drie contexten grotendeels zelf vormgegeven zullen moeten worden door de professional. Zo zal een omgeving waarin professionals 'ruimte' en verantwoordelijkheid krijgen voor hun eigen handelen, bijdragen aan duurzaam succes van de organisatie (Baets, 2006; Bellens e.a., 2003, De Jong & Kessels, 2007; Korthagen, 2009; Tjepkema e.a., 2002). De ruimte en mate van verantwoordelijkheid zullen professionals zelf moeten pakken. Dit 'eigenaarschap' van handelen zal een bijdrage leveren aan kennisontwikkeling in het hoger onderwijs doordat de betrokkenheid van de professional vergroot wordt.

Een andere aanbeveling zal zijn dat als het hoger onderwijs professionele ruimte gestalte wil geven, ze de professionals meer inzicht moeten geven in hun persoonlijke interesses en doelen en hoe die een relatie kunnen vormen met het collectief belang. Het hoger onderwijs zal moeten investeren in leren om gedragsverandering te realiseren bij de professionals en de leidinggevenden. Alleen dan zal er een nieuwe werkfilosofie gerealiseerd kunnen worden waar professionele ruimte betekenis krijgt. Als door het investeren in begeleiding het inzicht ontstaat dat de contexten (persoonlijke, sociaal en fysiek) samen de ervaring van professionele ruimte bij professionals bepalen, en dat deze professionals hier zelf betekenis aan kunnen geven, dan is het mogelijk een 'work experience' te creëren.

Een voorwaarde voor duurzaam succes is dat de persoonlijke interesses en doelen van een professional bijdragen aan het collectief belang. Dan zal de professional met energie en motivatie zijn werkzaamheden vervullen, en daarmee een productieve bijdrage leveren aan het collectief belang. Er hoeft voor de leidinggevenden geen conflict te ontstaan tussen het motiveren van zijn werknemers, en het productief zijn als organisatie. Zet de professional in zijn kracht, en controle en sturing zal een andere betekenis krijgen. Want wanneer een professional werkt vanuit zijn persoonlijke interesses, levert hij optimaal werk dat bijdraagt aan het collectief belang. Betrokkenheid met het collectief belang ontstaat wanneer je als leidinggevende afspraken maakt met de professional over hoe zijn persoonlijke interesses en doelen een bijdrage kunnen leveren aan dit collectief belang. Door deze afspraken ontstaat het vermogen voor de professional om invloed uit te oefenen op het collectief belang, en wordt het werk 'zingevend' omdat professionals een relatie zullen ervaren tussen de persoonlijke interesses en het collectief belang.

"The key message to managers of professionals is: create meaning! Help your subordinates to find the excitement in their work. Doing this is the key to quality and productivity." (Maister, 1985)

8. Reflectie

Mijn eerste reactie als ik terug kijk op het proces is: “het kan altijd beter”. Dat zegt iets over mijn ontwikkeldrang en de complexiteit die professionele ruimte in zich heeft. Ruimte is een lastig begrip en moeilijk om te operationaliseren, dat heb ik dan maar geaccepteerd. Daarnaast heb ik ervaren dat als je teveel in de stof zit, je niet meer overziet waar je mee bezig bent. Het regelmatig wegleggen van de thesis en het delen met anderen zorgt voor verrijking van het uiteindelijke resultaat. Het delen van kennis en sparren met anderen over de materie heeft ervoor gezorgd dat dit thema bij mij is gaan leven. Terugkijkend op het proces van onderzoek doen kan ik concluderen dat het mij persoonlijk veel heeft opgeleverd en het uitzicht bovenop de berg fantastisch was. Ik heb geleerd, naast het feit dat ik afstand moet nemen van de stof, dat ik niet teveel literatuur erbij moet pakken om me te verdiepen in een thema. Hierdoor werd het voor mij lastig om goed het onderwerp af te bakenen en verloor ik de samenhang om antwoorden te geven op vragen. Daarnaast is het belangrijk om je eigen pad te blijven volgen en vast te houden aan datgene waar je voor staat.

Naast het feit dat ik inzicht heb gekregen in wat professionele ruimte betekent, werd het mij ook duidelijk dat het een lastig vraagstuk is om te onderzoeken. Er spelen vele variabelen mee om goed antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag. Ik vond het moeilijk om de definitie van professionele ruimte te operationaliseren. In gesprekken met P&O, onderwijszaken en medewerkers van de Hanzehogeschool Groningen merkte ik dat de definitie van professionele ruimte verschilt. Dit heeft er voor gezorgd dat ik eerst vanuit literatuurstudie ben gekomen tot een definitie, en dit vervolgens getoetst heb bij de geïnterviewden. Ik had hier graag een vervolg aan gegeven in de vorm van een case study of een actie gericht onderzoek, maar ik moet ook realistisch blijven qua tijdsinvestering. Een vervolg op dit onderzoek zou ik stimuleren want op die manier kun je toetsen hoe professionele ruimte betekenis en vorm krijgt in de praktijk. Het ‘Interactive Experience Model’ leent zich hier goed voor om aan de hand van de contexten inzicht te krijgen in het realiseren van professionele ruimte. Daarnaast vond ik het belangrijk dat ik een beeld kreeg van hoe professionals op dit moment professionele ruimte ervaren en wat wenselijk zou zijn.

Ik ben tevreden met wat het me heeft opgeleverd. Ik ben van mening dat dit onderzoek een beter zicht heeft gegeven op het belang van professionele ruimte en dat professionele ruimte als doel een belangrijke waarde kan creëren voor het hoger onderwijs en de maatschappij. Het is een werkfilosofie die het beste uit de mens kan halen en bij kan dragen aan het resultaat van de organisatie.

Voor een vervolgonderzoek is het wenselijk om te onderzoeken hoe professionele ruimte wordt weggezet in het hoger onderwijs en of er een relatie ligt tussen de persoonlijke interesses van een professional en het collectief belang.

Literatuurlijst

- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., & Teunissen, J.(2009): *Basisboek Kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten, Noordhoff Uitgevers bv.
- Baets, Walter R.J.(2006): *Wie orde zaait zal chaos oogsten*. Assen, van Gorcum.
- Bekman, Adriaan.(2007): *De mens als bron voor leiderschap*. Assen, van Gorcum.
- Bellens, R., de Jonge, E.J., & Hazelhoff, H.M.(2003): *De drie dimensies van waardecreatie*. Turnhout, Strategus.
- Blanchard, Ken, Carlos, John P. & Randolph, Alan.(2000): *Empowerment. 3 sleutels tot success*. Amsterdam/Antwerpen, uitgeverij contact.
- Convenant Leerkracht van Nederland, Sector Hoger Beroepsonderwijs, Den Haag, 2008
- Covey, Stephen R. (2005): *The 7 habits of highly effective people*. New York: Simon & Schuster Glenfield: Harper Collins Publishers New Zealand.
- Dewey, John. (1938, 1998): *Experience and education: The 60th anniversary edition*. Indianapolis, Indiana: Kappa Delta Pi.
- Falk, John H & Dierking, Lynn D.(1997): *The Museum Experience*. Edwards Brothers, Ann Arbor, Michigan.
- Groot, Steven de.: *Managen van menselijk kapitaal*. Intellectueel Kapitaal, 1^{ste} jaargang, nr. 1 november 2002.
- Hacker, Stephen & Roberts, Tammy.(2006): *Transformationeel leiderschap*. Eemnes, uitgeverij nieuwe dimensies.
- Instituut voor Sportstudies, School Strategisch Plan 2010-2015.: *Van onderwijsinstelling naar Kennisinstelling. Innovatie op Solide basis*. Oktober 2009
- Kers, W.C.: *Auditing van Professionele Werkprocessen*. Referaat PDO I/OA, Eurac, 2001
- Kessels, J.W.M. & Jong, Tj. De. HRD, Social Capital en economische voorspoed. Develop – Leren Loont! 3 (1) 93-105. (ISSN 1574 – 8138), 2007
- Korthagen, Fred.: *Authenticiteit, presence en mindfulness. Sleutelbegrippen voor een nieuwe vorm van professionaliteit*. Opleiding & Ontwikkeling, maart 2009
- Korthagen, F & Lagerwerf, B.(2008): *Leren van binnenuit*. Soest, uitgeverij Nelissen.
- Maister, D.: *Managing the Professional Firm*. The Free Press, New York, 1993

Mulders, Henk.: *Professionaliteit en professionele ruimte als uitdaging in het HBO*.
Gespreksnotitie opgesteld t.b.v. hogescholen, 2009

Nijs, Diane, & Peters, Frank. (2009): *Imagineering. Het creëren van beleveniswerelden*.
Amsterdam, uitgeverij Boom, zevende oplage.

Norton, David W: *Toward meaningful brand experiences*. Design Management Journal,
winter 2003

Tjepkema, Saskia, Grotendorst, Ans, Kessels, Joseph, Keursten, Paul, GO team.: *Een kennisproductieve werkomgeving ontwikkelen*. Rondeel & Wagenaar. Kennis maken, leren in gezelschap. Scriptum, p. 40-62, 2002

Wolters, Bart.: *Integraal organiseren = creëren van verbinding*. Pantha Rei, jaargang 17 nr. 2
november 2007

Weggeman, M.V.D.P.(2000): *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam, Scriptum.

Weggeman, Mathieu.(2009): *Leiding geven aan professionals? Niet doen!* Schiedam,
Scriptum, 4^e druk januari.

Bijlage: Interviewvragen

Persoonlijke context

- Wat zijn uw persoonlijke interesses in uw werkzaamheden?
- Wat zijn uw persoonlijke doelen in uw werkzaamheden?

In hoeverre kunt u uw persoonlijke interesses en doelen realiseren?

Ervaren ruimte: 1 2 3 4 5

Gewenste ruimte: 1 2 3 4 5

- Wat heeft u nodig om uw persoonlijke interesses en doelen te kunnen realiseren?
- Wat stimuleert u om uw persoonlijke doelen en interesses te realiseren?

Sociale context

- Wat draagt samenwerking bij aan uw werkzaamheden binnen het HIS?
- Wat zijn bepalende factoren voor de mate van samenwerking?

In hoeverre draagt een sociale context bij om uw persoonlijke interesses en doelen te realiseren?

Ervaren ruimte: 1 2 3 4 5

Gewenste ruimte: 1 2 3 4 5

- Wanneer zoekt u collega's op om mee samen te werken?

Fysieke context

- Wat voor invloed heeft de werkomgeving op u functioneren?
- Wat zijn bepalende factoren om uw werkomgeving zo in te richten dat het bijdraagt aan uw persoonlijke interesses en doelen?

In hoeverre draagt uw werkomgeving bij aan het kunnen realiseren van uw persoonlijke interesses en doelen?

Ervaren ruimte: 1 2 3 4 5

Gewenste ruimte: 1 2 3 4 5

- Welke ruimte en uitdaging biedt de fysieke omgeving om het eigen werk in te richten?

Collectief belang

- Wat draagt u bij aan het collectief belang van het HIS?
- Wat zijn bepalende factoren om een bijdrage te kunnen leveren aan het collectief belang?

In hoeverre dragen uw persoonlijke interesses en doelen bij aan het collectief belang van het HIS?

Ervaren ruimte: 1 2 3 4 5

Gewenste ruimte: 1 2 3 4 5

- Hoe zorgt u voor een balans tussen het collectief belang en uw persoonlijke interesses en doelen?